2023-11-20

**譯者**．**陳如月**

與安永策略與交易常務董事Derron Stark的問答

*Stark討論了藥業的供應鏈及其面臨的問題。*

Pharmaceutical Executive：藥業目前的供應鏈薄弱環節是什麼？

**Derron Stark**：這對任何行業來說都是一樣的。地緣政治干擾，如烏克蘭戰爭導致製藥過程中使用的某些關鍵原料短缺，這些原材料必須從其他地方採購。此外，還有一些獨特的問題，如歐洲運輸卡車司機的限制（因為很多烏克蘭人從事這些工作）和能源不足（因為歐洲某些地區依賴俄羅斯能源），藥業的某些供應商在克服這些問題之前受到了很大的限制。多年來，我們還看到網路安全在產業的顛覆中發揮了重要作用，而且這種作用只會增加。氣候變化導致的極端天氣擾亂了美國和歐洲的多個地區，這導致了有效運輸能力的問題。然後總是有黑天鵝事件，你不知道它們什麼時候會發生，但你必須做好準備，並有能力快速做出反應（比如蘇伊士運河問題）。我們有客戶的货物在那次事件中被困，他們必須找到替代產品，透過替代路線運送給客戶，直到問題得到解決。

PE：這聽起來像是一大堆大問題。

**Stark**：終歸大問題可以歸結為小問題。疫情造成了很大的混亂，因為中國封鎖很長一段時間。然後，印度限制出口，因為他們優先考慮其國內市場。中國和印度在供應藥業上游原料中都占有很大比例，因此這產生了更長期的影響。最終，藥業在應對這些挑戰的能力方面具有韌性，但他們確實認識到，未來將面臨更多這樣的挑戰。他們不能再僅僅依靠庫存來確保韌性。他們需要做其他事情來使這些關鍵的時刻／事情變得有韌性和回應性。

PE：藥業的公司可以採取哪些措施來增強供應鏈的韌性？

**Stark**：我們一直在與關注這些問題的客戶和產業團體合作。目前每個人都在投資的第一槓桿是端到端的供應鏈可見性。它最終是技術、流程和治理的集合，以增強對上下游供應鏈的可見性。目標是能夠更好地回應你從該技術中獲得的信號，然後擁有有效回應它的過程。這不是一個新話題，我在這個行業已經30年了，我一直在專注於供應鏈的策略部門或領域工作已經20年了。我們一直都有工具，但變化的是這些工具現在更強大，更易於實施。然而，我們仍然沒有完全解決獲取供應鏈各個方面的資訊，然後知道該做什麼以及如何根據這些資訊採取行動的問題。

新技術如何讓我洞察到我應該做什麼，而不一定要自己弄清楚。AI可能是實現這一目標的工具，但我認為我們還沒有完全找到該用例的解決方案。

PE：供應鏈如何產生預測和應對挑戰？

**Stark**：**讓我們以蘇伊士運河為例。事實上，我可以藉助一個工具看到，它告訴我，你知道我發貨的實際位置是在蘇伊士運河的一個貨櫃裡，裡面有X批材料，這就造成了一種情況，我知道我有問題，但我真正需要的是如何應對的預測性選項。例如，我在適當鄰近的倉庫中有 X個相同的產品，以履行與這些產品相關的訂單，並且我可以將供應轉移到不同的承運商。或者，我可以選擇從不同的供應商那裡採購，我只會延遲五天的履行回應。而不是我的計劃制定者去挖掘它，如果我們知道一個內置於流程中的預測解決方案，可以立即提供這些資訊。這只會增加回應時間，這是我們衡量韌性的指標之一。上游可見性也是如此。如果我們正在監控入庫供應商的風險和中斷，包括材料運輸、組件運輸或其他任何可能的活動，並且我收到一個預警，提醒我注意可能會出現中斷，它為我提供了一組選項。這可能包括提供該組件的一些合格的替代供應商，或者顯示替代來源有待法規監管批准，這將是X個月的批准。**

(資料來源：Pharmaceutical Executive)